

## PENGARUH *PERSON ORGANIZATION FIT* TERHADAP KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PDAM KABUPATEN PONOROGO

Tutut Wahyu Fatmasari  
Universitas Negeri Surabaya  
[tututfatmasari@mhs.unesa.ac.id](mailto:tututfatmasari@mhs.unesa.ac.id)

Budiono  
[Budiono.isei@gmail.com](mailto:Budiono.isei@gmail.com)

### Abstract

*This study aims to examine and analyze the effect of person organization fit on performance with job satisfaction as intervening variable on employees at PDAM kabupaten Ponorogo. Data obtained from the result of questionnaires and interview. Population in this study were 110 respondents are all employees at PDAM Kabupaten Ponorogo. Sample in this study were 86 respondents taken with random sampling. Technique of collecting data used is questionnaire technique which disseminate directly to the respondent. Data analysis technique using PLS (Partial Least Square). In addition, this study uses likert scale as measurement scale. This result of this study indicate that person organization fit is positive effect on performance, person organization fit is positive effect on job satisfaction, job satisfaction is positive effect on performance, and job satisfaction can mediate effect person organization fit on performance.*

*Keyword: Person Organization Fit, Performance, Job satisfaction*

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini, perusahaan baik itu perusahaan yang bergerak di bidang perindustrian, perdagangan, maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan semakin berkembangnya dunia usaha, maka perusahaan dituntut untuk selalu *survive* dalam menghadapi segala tantangan, baik tantangan yang sudah ada maupun tantangan yang akan datang. Setiap perusahaan tentunya memerlukan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk melakukan setiap fungsi kegiatan yang ada dalam perusahaan. Manusia yang diterima secara luas merupakan aset paling penting dari organisasi (Farooqui dan Nagendra, 2014). Di dalam organisasi, sebuah perusahaan, kebutuhan sumber daya manusia sangatlah penting karena menyangkut masalah operasional perusahaan. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) membantu dalam mendapatkan perkembangan individu terbaik, koneksi efektif kerja antara pengusaha dan karyawan, karyawan

dengan atasan, dan membentuk sumber daya manusia yang diinginkan. Ini meliputi rekrutmen, seleksi, pemanfaatan, pengembangan, motivasi dan kompensasi sumber daya manusia dengan organisasi (Farooqui dan Nagendra, 2004). Berbagai seleksi-seleksi calon tenaga kerja dibutuhkan untuk melanjutkan tujuan dari organisasi seperti kelangsungan, pertumbuhan atau keuntungan perusahaan. Namun kenyataannya banyak perusahaan yang belum mampu menghadapi permasalahan yang terjadi antara karyawan dan perusahaan.

Astuti (2010) menyatakan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi oleh perusahaan adalah merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan karyawannya. Salah satu cara untuk menghadapi tantangan ini adalah dengan memastikan antara kesesuaian nilai-nilai individu karyawan dengan nilai-nilai organisasi (*person organization fit*). Sebuah pemahaman perusahaan terhadap *person organization fit* (P-O fit) dapat membantu perusahaan dalam menyeleksi karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai organisasi dan membentuk pengalaman-pengalaman yang dapat memperkuat kesesuaian tersebut. Tingkat kesesuaian individu dengan organisasi bergantung pada bagaimana organisasi mampu memenuhi kebutuhan para karyawannya (Cable dan Judge, 1994; Turban dan Keon, 1993 dalam Astuti, 2010). Lebih lanjut

Kristof, 1996 (dalam Astuti, 2010) juga menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi, seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja, dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan.

*Person organization fit* menjelaskan hubungan antara nilai individu dengan nilai dari sebuah organisasi, tujuan yang sama dengan pimpinan organisasi, perbandingan antara kebutuhan, sistem dalam organisasi dan struktur organisasi, dan perbandingan antara karakteristik individu dengan iklim organisasi (Kristof, 1996 dalam Pramesti, 2012). *Person organization fit* (PO Fit) yang umumnya digambarkan sebagai tingkat kesamaan antara nilai-nilai seseorang dengan nilai-nilai organisasi adalah salah satu faktor dasar yang diperlukan untuk kesuksesan organisasi sehingga kinerja karyawan bisa maksimal.

Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Astuti (2010) menyatakan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai keberhasilan dari suatu pekerjaan/tugas yang telah dicapai seseorang melalui evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan organisasi selama periode tertentu.

Hasil penelitian dari Astuti (2010) menyatakan bahwa *person organization fit* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Keshtkar dan Riahi (2016) yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara *person organization fit* dengan kinerja. Selain pentingnya *person organization fit*, tentunya perusahaan juga mempunyai permasalahan lain yaitu tentang bagaimana cara meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut Sutrisno (2009: 75), karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Siagian (2006:295) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Locke dalam Astuti (2010), seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikannya.

Hasil penelitian dari Farooqui dan Nagendra (2014) menunjukkan bahwa *person organization fit* (PO Fit) berhubungan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh Astuti (2010) yang menunjukkan hasil yang sama yaitu *person organization fit* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil yang berbeda terdapat pada penelitian yang dilakukan oleh Aurty dan Daugherty (2003) yang menemukan hasil yang tidak signifikan antara *person organization fit* dengan kepuasan kerja.

Listianto dan Setiaji (2011) menyatakan bahwa organisasi mempunyai tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga memperoleh kepuasan. Untuk mendapatkan kepuasan tersebut organisasi harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif dari dalam sehingga tercapai suatu kinerja yang baik yang pada akhirnya mampu menghasilkan output yang baik pula bagi organisasi maupun lingkungan sekitar yang berhubungan langsung dengan kegiatan organisasi.

Hasil penelitian dari Saputra dkk (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian lain juga dilakukan oleh Rosita dan Yuniati (2016) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Namun berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Amalini dkk (2001) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Salah satu perusahaan negeri yang dituntut untuk selalu berkembang di bidangnya salah satunya yaitu PDAM Kabupaten Ponorogo yang berlokasi di Jalan Pramuka No.21 Ponorogo. PDAM dituntut untuk selalu berkembang karena perusahaan tersebut merupakan perusahaan penyedia air yang dibutuhkan oleh masyarakat luas. Menurut keputusan direktur Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo Nomor 20 tahun 2014 pasal 1(3) menyatakan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum selanjutnya disebut PDAM, adalah badan usaha milik daerah yang berada di bidang pelayanan air minum.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PDAM Kabupaten Ponorogo menyatakan bahwa *person organization fit* belum sepenuhnya bisa diwujudkan. Hal tersebut bisa terjadi karena organisasi belum sepenuhnya mampu memenuhi kebutuhan karyawan seperti belum adanya kesempatan untuk berprestasi karena *reward* belum diberikan kepada karyawan yang berprestasi, kurang nyamannya lingkungan fisik kerja sehingga bisa berakibat terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di PDAM Kabupaten Ponorogo dapat diketahui bahwa gaji yang diterima oleh karyawan (*take home pay*) masih dirasakan kurang dan lingkungan kerja yang kurang nyaman. Berikut merupakan data jumlah kerugian PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2014 – 2016 yang diperoleh dari bagian keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo : a). Tahun 2014 sejumlah Rp. 1.870.856.091,18, b). Tahun 2015 sejumlah Rp. 870.420.386,45, c). Tahun 2016 sejumlah Rp. 403.814.471,23

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa PDAM Kabupaten Ponorogo belum mampu menghasilkan laba per tahun. Hal itu disebabkan karena jumlah beban yang dikeluarkan oleh PDAM lebih besar daripada pendapatan yang diperoleh. Berikut merupakan pendapatan dan beban PDAM Kabupaten Ponorogo periode tahun 2014 - 2016 yang diperoleh dari bagian Keuangan PDAM Kabupaten Ponorogo : a). Tahun 2014 pendapatan sejumlah Rp. 9.030.677.252 dan beban sejumlah Rp. 10.901.533.343, b). Tahun 2015 pendapatan sejumlah Rp. 9.019.460.185 dan beban sejumlah Rp. 9.889.880.563, c). Tahun 2016 pendapatan sejumlah Rp. 9.267.601.518 dan beban sejumlah Rp. 9.671.415.989

Berdasarkan data tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo dirasa belum optimal karena perusahaan masih mengeluarkan beban usaha yang tinggi sedangkan pendapatan masih lebih rendah dari beban usaha yang diperoleh. Berdasarkan *research gap* dan permasalahan yang ada di PDAM Kabupaten Ponorogo, penulis tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo”.

## KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### Teori *Person Organization Fit*

*Person organization fit* (PO Fit) secara umum didefinisikan sebagai kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi (Kristof, 1996 dalam Astuti, 2010). Sedangkan menurut Donald dan S. Pandey, 2007 dalam Astuti, 2010 mendefinisikan *person-organization fit* adalah adanya kesesuaian antara individu dengan organisasi, ketika: a) setidaknya-tidaknya ada kesungguhan untuk memenuhi kebutuhan pihak lain, atau b) mereka memiliki karakteristik dasar yang serupa.

Pramesti (2012) menyatakan bahwa *person organization fit* adalah kesamaan karakteristik individu dengan organisasi, yang memiliki fungsi sepadan dengan budaya organisasi dalam membangun komitmen individu dan sebagai pedoman individu dalam organisasi.

### Teori Kepuasan Kerja

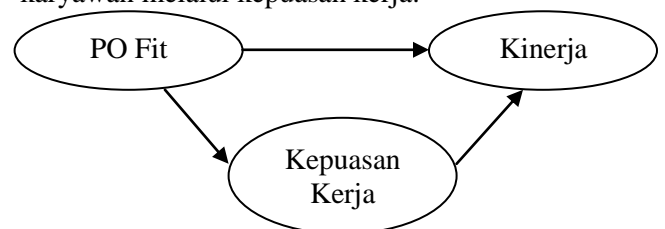
Siagian (2006:295) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Menurut Farooqui dan Nagendra (2014), kepuasan kerja adalah tentang bagaimana konten individu dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja mengacu pada perasaan atau kondisi pikiran sesuai dengan sifat pekerjaan seseorang.

### Teori Kinerja

Mangkunegara (2001:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Rosita dan Yuniati (2016) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan tindakan, perilaku, dan hasil yang dapat diukur dimana karyawan terikat atau yang dilakukan karyawan yang berhubungan dengan tujuan organisasi dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Amalini dkk (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang sesuai dengan standar pekerjaannya pada periode tertentu.

Dari teori-teori diatas dan tujuan penelitian maka berikut hipotesis dan model penelitian yang akan diajukan dalam penelitian ini:

- H1: *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan  
 H2: *Person organization fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja  
 H3: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan  
 H4: *Person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.



Sumber : Diolah Oleh Penulis, 2017

Gambar 1. Model Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena hubungan antar variabel yang akan diteliti memiliki hubungan kausalitas untuk meneliti populasi dan sampel tertentu, serta bertujuan untuk menguji hipotesis yang ditetapkan.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo yang berjumlah 110 karyawan. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 86 karyawan yang dihitung menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling*. Penentuan ukuran sampel di dasarkan pada teknik penarikan sampel yang menggunakan rumus slovin.

Sumber data yang digunakan adalah data primer yang dapatkan melalui hasil wawancara dan hasil penyebaran kuesioner pada pihak-pihak yang terlibat langsung dalam proses penelitian, yaitu pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *person organization fit* sebagai variabel independen, kinerja sebagai variabel dependen, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

*Person organization fit* (P-O Fit) merupakan persamaan karakteristik individu dengan perusahaan yang nantinya bisa dijadikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur *person organization fit* dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Kristof (dalam Astuti, 2010), yaitu 1). Kesesuaian nilai (*value congruence*), 2). Kesesuaian tujuan (*goal congruence*), 3). Pemenuhan kebutuhan karyawan (*employee need fulfilment*), 4). Kesesuaian karakteristik kultur-kepribadian (*culture personality congruence*).

Kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan oleh karyawan tentang apa yang mereka terima baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan dari suatu pekerjaan yang mereka lakukan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indikator dari Luthans (dalam Amalini, 2016), yaitu 1). Pekerjaan Itu Sendiri (*The Work itself*), 2). Gaji (*Pay*), 3). Kesempatan Promosi (*Promotional Opportunities*), 4). Pengawasan (*Supervision*), 5). Rekan Kerja (*Co-Worker*)

Kinerja merupakan hasil dari suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan ketentuan yang diberikan. Indikator kinerja pada penelitian

ini menggunakan indikator kinerja menurut Dharma (dalam Amalini, 2016) yaitu 1). Kualitas pekerjaan, 2). Kuantitas pekerjaan, 3). Ketepatan waktu

Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS). Sebelum analisis *Partial Least Square* dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan tujuan mengetahui apakah item pernyataan dari tiap variabel valid dan reliabel, lalu dilakukan analisis deskriptif dengan tujuan memudahkan pembaca untuk mengetahui data yang disajikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan apakah indikator dinyatakan valid dan dapat mengukur variabel yang diteliti. Menurut Sugiyono (2010:363), data yang valid adalah data yang tidak berbeda antara data yang dilaporkan oleh peneliti dengan data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Uji validitas dilakukan dengan bantuan software smartPLS 3.0. Dari hasil uji validitas, menunjukkan bahwa *outer loading* dari masing-masing item pernyataan *person organization fit*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan lebih besar dari 0,50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *person organization fit*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan memiliki *convergent validity* yang baik.

### Uji Reliabilitas

*Composite reliability* ini digunakan untuk menguji nilai reliabilitas dari setiap blok indikator yang mengukur sebuah konstruk. Menurut Sugiyono (2010:364), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti dalam obyek yang sama menghasilkan data yang sama, atau peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dua menunjukkan data yang tidak berbeda. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Berikut ini adalah hasil perhitungan *composite reliability* pada tiap variabel.

**Tabel 1.**  
***Composite Reliability***

Variabel	Composite Reliability
<i>Person Organization Fit</i>	0,833
Kepuasan Kerja	0,832
Kinerja	0,809

Sumber: Ouput SmartPLS 3.0, 2017

Berdasarkan tabel 1 di atas, terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel lebih besar dari 0,70.

Dengan demikian model variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability* atau memiliki reliabilitas yang baik.

### Hasil R-Square (Inner Model)

Model pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja memberikan nilai *R-Square* sebesar 0,630 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kinerja mampu dijelaskan oleh variabel *person organization fit* sebesar 63% sedangkan 37% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Model pengaruh *person organization fit* terhadap kepuasan kerja memberikan pengaruh *R-Square* sebesar 0,537 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel *person organization fit* sebesar 53,7% sedangkan 46,3% dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti.

### Hasil Uji T (Signifikansi)

Tahapan ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antar variabel. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai *t* hitung lebih besar dari 1,96 atau *P value* lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 2.**  
**Path Coefficients**

Hubungan Antar Variabel	Original Sample	T Statistics	Keterangan	Kesimpulan
PO Fit → Kinerja	0,325	2,153	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
PO Fit → Kepuasan Kerja	0,733	18,819	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
Kepuasan Kerja → Kinerja	0,524	3,650	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Ouput SmartPLS 3.0, 2017

Berdasarkan tabel 2 di atas diketahui bahwa besarnya nilai *t*-statistics pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja sebesar 2,153  $> 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh yang signifikan pada variabel *person organization fit* terhadap kinerja. Sedangkan nilai koefisien estimate bernilai positif yaitu sebesar 0,325 yang artinya apabila semakin tinggi *person organization fit* maka kinerja karyawan akan semakin tinggi pula, begitu juga sebaliknya.

Besarnya nilai *t*-statistics pengaruh *person organization fit* terhadap kepuasan kerja sebesar 18,819  $> 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh yang signifikan pada variabel *person organization fit* terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai koefisien estimate bernilai positif yaitu sebesar 0,733 yang artinya apabila semakin

tinggi *person organization fit* maka kepuasan kerja akan semakin tinggi pula, begitu juga sebaliknya.

Besarnya nilai *t*-statistics pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sebesar 3,650  $> 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh yang signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja. Sedangkan nilai koefisien estimate bernilai positif yaitu sebesar 0,524 yang artinya apabila semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja akan semakin tinggi pula, begitu juga sebaliknya. Besarnya koefisien pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dalam dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3.**  
**Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung**

Path	Koefisien langsung	Kesimpulan
PO Fit → Kinerja	0,325	
PO Fit → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,384	Hipotesis Diterima

Sumber: Ouput SmartPLS 3.0, 2017

Dari tabel 3 di atas dapat diketahui bahwa besarnya koefisien pengaruh langsung *person organization fit* terhadap kinerja lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung *person organization fit* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan PDAM kabupaten Ponorogo. Sehingga menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan intervening dari hubungan *person organization fit* terhadap kinerja.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Kinerja

*Person organization fit* pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo termasuk dalam kategori sedang. Hal ini berarti belum sepenuhnya organisasi mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Kristof, 1996 (dalam Astuti, 2010) menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan oleh organisasi seperti kompensasi, lingkungan fisik kerja, dan kesempatan untuk maju sangat diperlukan oleh karyawan. Berdasarkan keterangan dari beberapa karyawan, kompensasi seperti gaji sudah diberikan rutin tiap bulan dan tidak pernah terlambat dalam penerimaan gaji, lingkungan kerja kurang begitu nyaman karena kurang luasnya ruang kerja serta kesempatan untuk maju yaitu promosi jabatan yang hanya bisa diikuti oleh karyawan yang minimal golongan IIIA. Untuk itu diharapkan adanya pembenahan ruang kerja agar lebih tercipta ruang kerja yang lebih nyaman.

Berdasarkan uji analisis deskriptif dengan *three box method*, kinerja di PDAM Kabupaten Ponorogo termasuk dalam

kategori sedang. Dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan, bahwa perusahaan masih menanggung beban usaha yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan yang diperoleh sehingga belum bisa menghasilkan laba per tahun.

Astuti (2010) menyatakan bahwa adanya peningkatan *person organization fit* akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Kristof 1996 (dalam Astuti, 2010), *person organization fit* yang umumnya digambarkan sebagai tingkat kesamaan antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi adalah salah satu faktor dasar yang diperlukan untuk kesuksesan suatu organisasi sehingga kinerja karyawan bisa maksimal.

### **Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini, kepuasan kerja pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo seperti gaji termasuk kategori sedang. Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan, mereka menjelaskan bahwa belum puas dengan gaji yang diterima karena belum mampu memenuhi kebutuhan hidup dan untuk memenuhi kebutuhan hidup, para karyawan banyak yang memiliki usaha sampingan seperti ternak dan dagang.

Smith dkk, 1969 (dalam Farooqui dan Nagendra, 2014) menyatakan bahwa berbagai penelitian dilakukan bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan cenderung lebih kuat dipengaruhi oleh penilaian karyawan dari tugas kerja yang mereka kerjakan, yang mana merupakan komponen penting dari *person job fit*. *Person organization fit* dan *person job fit* harus berhubungan dengan evaluasi kepuasan kerja, sebab variabel *person organization fit* dan *person job fit* memiliki dampak yang kuat terhadap kepuasan pada suatu pekerjaan.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja**

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo menerangkan bahwa mereka belum puas dengan gaji yang diperoleh, kurang puas dengan lingkungan kerja yang dirasa kurang nyaman karena kurang luas yang dapat mempengaruhi kinerja para karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan kerja agar tercapai kinerja yang maksimal maka perlu adanya peningkatan kenyamanan tempat kerja seperti adanya pembenahan ruang kerja menjadi lebih luas serta adanya bonus bagi karyawan yang meningkatkan kinerja dari periode sebelumnya dan pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi.

Pernyataan kinerja sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan termasuk kategori sedang. Menurut informasi dari Bapak Agung selaku kepala SPI PDAM Kabupaten

Ponorogo, beliau memberikan contoh standar kinerja untuk bagian kasir harus mampu mencapai target penagihan sebesar 80% dari jumlah pelanggan.

Chruden, 1998 (dalam Astuti, 2010) menyatakan bahwa dengan pencapaian suatu kinerja yang baik, karyawan akan mendapatkan penghargaan seperti promosi, insentif dan sebagainya sehingga hal tersebut menjadi pendorong terjadinya kepuasan kerja. Selain itu, Listianto dan Setiaji (2011) menyatakan bahwa suatu organisasi mempunyai tujuan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga memperoleh kepuasan. Untuk mendapatkan kepuasan, organisasi harus mampu dalam menciptakan situasi dan kondisi yang kondusif dari dalam sehingga tercapai suatu kinerja yang baik, sehingga hal tersebut juga akan menghasilkan output yang baik bagi organisasi maupun lingkungan sekitar yang berhubungan langsung dengan kegiatan organisasi.

### **Pengaruh *Person Organization Fit* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja**

Pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini, diperoleh hasil bahwa *person organization fit* berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo. Dimana kepuasan kerja bisa menjadi variabel intervening antara *person organization fit* dan kepuasan kerja.

Hal ini sesuai dengan kondisi di lapangan bahwa semakin tingginya *person organization fit* pada karyawan PDAM Kabupaten Ponorogo akan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawannya. *Person organization fit* pada PDAM Kabupaten Ponorogo belum sepenuhnya bisa diwujudkan seperti kurang nyamannya lingkungan fisik kerja, sedangkan pemenuhan kebutuhan karyawan seperti lingkungan fisik kerja sangat dibutuhkan oleh karyawan. Oleh karena itu, untuk menciptakan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih baik, perusahaan diharapkan untuk meningkatkan *person organization fit* yang bisa diwujudkan diantaranya dengan pembenahan ruang kerja.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan di atas, kesimpulan yang di dapat dalam penelitian ini yaitu : 1). *Person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *person organization fit*, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. 2). *Person organization fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *person organization fit*, maka tingkat kepuasan kerja



karyawan juga akan meningkat. 3). Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. 4). Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *person organization fit* terhadap kinerja karyawan.

Sesuai hasil penelitian dan pengamatan yang telah dilakukan, maka dapat dipaparkan beberapa masukan sebagai berikut: 1). Memberikan kesempatan berprestasi bagi karyawan dengan diberikannya *reward* finansial maupun non finansial bagi karyawan yang berprestasi. 2). Diharapkan perusahaan memberikan motivasi seperti pemberian bonus bagi karyawan yang mampu meningkatkan hasil kerja dari periode sebelumnya sehingga karyawan merasa terpacu untuk meningkatkan kinerjanya. 3). Diadakannya pembenahan ruang kerja menjadi lebih luas sehingga kenyamanan karyawan bisa lebih meningkat. 4). Untuk menekan biaya produksi, perlu adanya rancang bangun teknologi yang efisiensi agar bisa berkelanjutan. 5). Untuk peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan variabel lain atau menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, semangat kerja, dan pelatihan agar dapat menghasilkan sebuah penemuan yang baru.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalini, H. F., Musadieq. M.A., dan Afrianti, T.W. (2001). Pengaruh Locus Of Control Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja (Studi pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Kota Malang. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 35 (1).
- Astuti, S. D. (2010). Model Person Organization Fit (P-O Fit Model) terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. 17 (1): 43-60.
- Autry, C. W., and Daugherty, P. J. (2003). Warehouse Operation Employees: Linking Person Organization Fit, Job Satisfaction and Coping Responses. *Journal of Business Logistic*. 24 (1).
- Farooqui, S., and Nagendra, A. (2014). The Impact of Person Organization Fit on Job Satisfaction and Performance of the Employees. *Procedia Economics and Finance*. 11: 122-129.
- Keshkar, Z. T., and Riahi, L. (2016). Relationship Between Person Organization Fit and Performance Indices of Public Hospitals Affiliated With Qazvin University of Medical Science in Iran. *Journals bmsu*. 2: 59-62.
- Listianto, T., dan Setiaji, B. Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Lingkungan Pegawai Kantor PDMA Kota Surakarta). *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Mangkunegara. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. PT. Refika Aditama.
- Pramesti, A. I. (2012). Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan Pada Karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Lamongan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Rosita, T., dan Yuniati, T. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*. 5 (1).
- Saputra, A. T., Bagia, W., dan Yulianthini, N. Y. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *E – Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen*. 4.
- Siagian, S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.